

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES DE ESCOLAS
PÚBLICAS**

VIVANNY CARMEM FERNANDES DE AZEVEDO

João Pessoa
Setembro 2019

VIVANNY CARMEM FERNANDES DE AZEVEDO

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba /UFPB.

Professor (a) Orientador (a): Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa
Setembro 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A994c Azevedo, Vivanny Carmem Fernandes de.

Competências Socioemocionais de gestores de escolas públicas. / Vivanny Carmem Fernandes de Azevedo. - João Pessoa, 2019.

33 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Competências socioemocionais. 2. Gestores. 3. Escola pública. 4. Serviço público. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

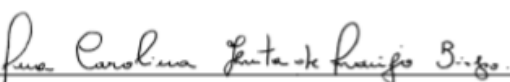
Aluno: Vivanny Carmem Fernandes de Azevedo

Trabalho: Competências Socioemocionais de gestores de escolas públicas.

Área da pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de aprovação: 10/09/2019

Banca examinadora



Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora

Anielson Barbosa da Silva, Examinador

À Deus, e à Virgem Maria Santíssima

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo Seu infinito amor derramado em minha vida, sempre cuidando e guiando os meus caminhos, sendo o sustento e a força em meio às minhas fraquezas. Sem Ele eu nada poderia ter feito, para Ele e Nele são todas as coisas.

Aos meus pais, Vanda e Valmir, sempre presentes em todos os momentos, por todo amor e dedicação de uma vida doada à família, que proporcionaram a base sólida onde tenho construído os meus sonhos e me ensinaram a lutar por eles.

Ao meu noivo, Junior Gonçalves, por toda a compreensão e apoio, pelo abraço que me fortaleceu em tantos momentos, e que me incentivou a continuar na busca por meus objetivos, sempre me ajudando a acreditar que eu podia ir mais longe.

A minha família, por compreender os momentos de ausência durante essa jornada, pelo apoio e alegria que compartilham comigo, me fazendo lembrar que tenho com quem contar.

A minha orientadora, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, pelo seu sim a me conduzir nesta pesquisa, pela confiança e carinho ao compartilhar do seu conhecimento, de uma forma tão leve e especial, sendo um exemplo de profissional.

Aos colegas de turma, que enriqueceram essa trajetória, tornando-a mais leve e alegre, compartilhando experiências, sorrisos e dificuldades.

A todos os professores do curso de Administração, que compartilharam o seu conhecimento contribuindo para a minha formação profissional.

E a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“Não permita que o medo lhe paralise. Dê um passo à frente. A estrada se fará aos poucos sob seus pés.”

(Pe Fábio de Melo)

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de analisar as competências socioemocionais de gestores de escolas públicas da cidade de João Pessoa-PB, considerando o perfil multifuncional desses profissionais e seu ambiente de atuação bastante dinâmico socialmente, inserido na esfera de serviço público, com princípios determinados e modelos de gestão mais estáticos. Dessa forma surgiu a necessidade de avaliar como são caracterizadas essas competências e sua relação com a ação desses gestores. Para tanto, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado a 11 gestores de escolas públicas da rede estadual. O roteiro foi desenvolvido com base em cinco dimensões de competências socioemocionais identificadas no estudo de Macêdo (2018): consciência emocional, regulação emocional, consciência social, autocontrole emocional e criatividade emocional. De natureza qualitativa, a análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Desse modo, foi possível verificar na dimensão consciência emocional os gestores afirmaram ter facilidade de perceber e entender as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Na regulação emocional relataram que o processo de adaptação às mudanças é difícil, mas gera aprendizagem, e a experiência de vida força esse processo. A diversidade de papéis causa estresse e as várias fontes de pressão dificultam a manutenção do equilíbrio emocional. Na categoria consciência social destacou-se a importância de ouvir e se colocar no lugar do outro, reconhecendo quando se deve ser mais racional que emocional. A habilidade de dominar a impulsividade e não revidar numa situação de estresse se desenvolve com o tempo, apesar de sofrer com as tentativas de manter o autocontrole emocional. Em criatividade emocional percebeu-se a importância de reconhecer os seus limites e ter a consciência de pedir ajuda quando necessário para resolver uma situação e pensar no bem-estar social quando surge um conflito. Sendo assim, percebe-se que desenvolver as competências socioemocionais é de suma importância para que o gestor consiga desenvolver seu trabalho, pois é necessário estar consciente sobre como as pressões o afetam e buscar estratégias de mobilizar essas competências para lidar com um ambiente diversificado e complexo como é a comunidade escolar, de modo a facilitar os relacionamentos interpessoais e o seu próprio desempenho e bem estar.

Palavras-chave: Competências socioemocionais. Gestores. Escola pública. Serviço público.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	O PAPEL DO GESTOR DE ESCOLA PÚBLICA.....	10
3	COMPETÊNCIAS E SETOR PÚBLICO.....	12
3.1	Competências Socioemocionais.....	13
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4.1	Instrumento de coleta de dados.....	16
4.2	Caracterização dos sujeitos.....	16
4.3	Procedimento de análise dos dados.....	17
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
5.1	Consciência Emocional.....	18
5.1.1	Autoconsciência emocional.....	18
5.1.2	Percepção do outro.....	19
5.1.3	Emoções na tomada de decisão.....	19
5.2	Regulação Emocional.....	20
5.2.1	Flexibilidade.....	20
5.2.2	Manejo das emoções.....	21
5.2.3	Experimentar emoções positivas.....	21
5.3	Consciência Social.....	22
5.3.1	Empatia.....	22
5.3.2	Trabalho em equipe.....	23
5.4	Autocontrole Emocional.....	23
5.4.1	Controle as emoções negativas.....	23
5.5	Criatividade emocional.....	24
5.5.1	Gerenciamento de conflitos.....	24
5.5.2	Resolução de problemas.....	24
5.6	Implicações das Competências Socioemocionais no desempenho do gestor escolar.....	25
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
	REFERÊNCIAS.....	28
	APÊNDICES.....	31

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre competências tem contribuído para a adaptação das organizações às diversas mudanças na configuração da sociedade e das relações de trabalho. O tema ganhou espaço como fator de análise para um desempenho superior tanto das pessoas quanto das organizações.

O conceito de competência passou por uma evolução que compreendeu desde uma visão da necessidade de determinadas características ou qualificações, que as pessoas deveriam possuir, para resultar num desempenho mais efetivo, a compreender um ambiente organizacional dinâmico e multidimensional. Nesse sentido, Silva (2009) argumenta que o desenvolvimento de uma competência não requer somente conhecimento, mas também experiências que vão além das situações vividas no ambiente profissional, englobando a vida de modo geral, incluindo as vivências no ambiente escolar, familiar, relacionamentos sociais, afetivos e profissionais.

Dentro do contexto das competências, tem-se desenvolvido estudos nos últimos anos com a finalidade de analisar como as questões emocionais e sociais das pessoas podem influenciar seu desempenho nas organizações, visto que além das competências profissionais, as questões que envolvem o saber lidar com as próprias emoções e as emoções dos outros são fundamentais para os relacionamentos interpessoais.

Surge então o conceito de competências socioemocionais que envolve uma junção de aspectos cognitivos, emocionais, sociais e comportamentais, desenvolvidos nos diferentes estágios da vida. Deriva da capacidade fundamental de ter consciência, entender, controlar e expressar as emoções de maneira eficaz, envolvendo uma variedade de habilidades sociais, pessoais e emocionais inter-relacionadas que influenciam o modo de lidar com as demandas e as pressões da vida cotidiana (BAR-ON, 2002).

Em um ambiente de trabalho com diversas demandas e pressões envolvendo diferentes grupos de pessoas, com ações e recursos limitados parece ainda mais essencial o estudo das competências socioemocionais. Muitos ambientes do setor público, em especial, escolas públicas enfrentam os aspectos mencionados de pressão de diversos grupos sociais e recursos limitados, além de dificuldades relacionadas à gestão devido, principalmente, à falta de formação dos funcionários e interferência política.

A escola pública se constitui num ambiente pluralístico e complexo, resultante de um enredo cotidiano entre Estado e sociedade civil, que pode assumir diversas faces em diferentes conjunturas (ROCKWELL; EZPELETA, 2007). Apesar do advento da gestão democrática nas escolas, elas passam por diversos conflitos nos seus processos decisórios, devido a interesses e jogos de poder a partir de bases centralizadoras que levam a escola a vivenciar um verdadeiro paradoxo (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012). Nesse cenário, se insere ainda a dificuldade dos gestores escolares de lidar com atividades gerenciais, especialmente no tocante à gestão de pessoas.

O gestor de escola pública atua em um ambiente sensível quanto ao contexto social e rígido no contexto estrutural, situando-se em um complicado processo de equilíbrio entre as partes, no qual lhe são atribuídas tarefas diversificadas que demandam uma postura multifuncional. Para Souza e Ribeiro (2017), essa multiplicidade de ações conduz o gestor a uma linha de atuação indefinida, ocasionando perdas para o seu potencial específico.

Além desses fatores, o gestor escolar lida diariamente com situações envolvendo o contexto social e emocional dos estudantes que podem influenciar não só a área pedagógica como também as demais, inclusive a sua própria ação gerencial. Outrossim, o gestor se encontra envolto ainda em um sistema público com autonomia limitada, que pressiona pelo alcance de resultados quantitativos sem, em muitos casos, proporcionar as bases qualitativas adequadas.

Diante do exposto faz-se necessário avaliar como são caracterizadas as competências socioemocionais de gestores de escolas públicas e sua relação com a ação gerencial desses profissionais. Considerando-se também a influência do seu perfil multifuncional e seu ambiente de atuação dinâmico socialmente, mas inserido na esfera de trabalho público, com princípios determinados e modelos de gestão mais estáticos.

Desse modo, o presente trabalho tem o objetivo de analisar as competências socioemocionais de gestores de escolas públicas da cidade de João Pessoa-PB, tendo em vista as diversas pressões do ambiente escolar sobre estes profissionais que se relacionam direta ou indiretamente com um grande e diversificado número de pessoas, entre colegas de trabalho, agentes políticos, subordinados e estudantes, e no contexto público, compreende ainda uma série de desafios do setor governamental.

Dessa forma, pretende-se contribuir para o desenvolvimento das discussões sobre o tema, agregando uma análise sobre o aspecto do serviço público, visto que a presente pesquisa pode levantar reflexões sobre a importância de se desenvolver as competências socioemocionais e a sua influência nas relações interpessoais e na própria eficiência do setor. Contribui ainda para que os gestores desenvolvam uma visão mais criteriosa do seu contexto socioemocional e da relação dele com seu o desempenho pessoal e o seu bem-estar.

Assim, além da presente introdução, será apresentado em seguida o referencial teórico, que disserta sobre as características do trabalho no serviço público, sobre o papel que o gestor de escola exerce e por fim, sobre as competências tanto gerenciais quanto as socioemocionais. O artigo segue com a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados e logo após serão apresentados os resultados, a análise e as considerações finais da pesquisa.

2 O PAPEL DO GESTOR DE ESCOLA PÚBLICA

Os gestores possuem um papel fundamental nos processos que envolvem o alcance dos objetivos, configurando-se como fator de grande importância para o processo de evolução de competências individuais para competências organizacionais, que contribuem para a realização das atribuições que são cada vez mais complexas e exigem maior eficiência por parte do governo (PEREIRA; SILVA, 2011).

Essa complexidade reflete as mudanças pelas quais a sociedade tem passado e que resultam em diversas transformações no mercado de trabalho, na família, na forma das pessoas se relacionarem, e consequentemente, nas estratégias de ensino e gestão escolar. A escola, como uma instituição social essencial, tem buscado se adaptar a essas mudanças para alcançar seus objetivos em meio às pressões sociais e avanços tecnológicos. No setor público, onde as modificações ocorrem de forma mais lenta, as novas perspectivas incluem principalmente a gestão democrática e participativa.

Dessa forma, faz-se necessário que o gestor de unidade escolar, especialmente pública, acompanhe esse processo por meio de formação e do desenvolvimento de competências para gerir o ambiente escolar. O gestor, na escola, é responsável pela organização e funcionamento do trabalho, bem como pela articulação dos processos de formação da escola em acordo com a realidade social, configurando-se como um profissional que além de domínios técnicos na área administrativa, mantenha a capacidade de diálogo com os pares e uma compreensão clara do contexto social e das inovações exigidas pela escola (OGAWA; FILIPAK, 2013).

Assim, essas mudanças implicam também em modificações na postura do gestor escolar. Penengo (1997) em seus estudos, já considerava que fatores como a capacidade para gerenciar a complexidade, a incerteza, a variabilidade e a transitoriedade, entre outros, seriam requisitos fundamentais para o gestor público do século XXI. Apesar disso ainda se encontra resistência, visto que “[...] introduzir mudanças ou ampliações no papel do gestor não é simples,

esbarra em dificuldades e resistência dos educadores presos a concepções funcionalistas e burocráticas da escola” (ALMEIDA; ALONSO, 2007, p. 31).

A resistência também deriva da diversidade de funções desempenhadas pelo gestor, especialmente na escola pública, que confundem o seu rol de atribuições. Sousa e Ribeiro (2017) afirmam que o gestor escolar contemporâneo e complexo, se divide em tantas atividades diversificadas que pode hesitar no caso de ser questionado qual é a sua real atribuição. Identificam ainda, a tendência de o gestor escolar ser um gerente multifuncional, onde embora o cargo exija maior proeminência da parte pedagógica, na prática, se sobrecarregam nas funções administrativas.

Segundo Junquillo e Vargas (2013, p.185) o gestor escolar “funciona como uma espécie de regulador” devido às relações de poder que está envolvido, para conseguir alcançar um aparente equilíbrio entre todos os aspectos que validam seu modo particular de exercer as funções administrativas, considerando que os gestores possuem práticas diversas de realizar a gestão no cotidiano.

Paro (2010, p.766) considera que o gestor escolar “ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na chefia da escola”, sendo responsável por sua administração, pela adequação dos meios aos fins, pela coordenação do trabalho coletivo, como a maior autoridade na hierarquia escolar, respondendo por seu bom funcionamento. Nesse sentido, frequentemente não se diferencia do conceito de um diretor de empresa privada, mas a função pública requer condutas administrativas específicas.

No setor público, as práticas do gestor de escola têm passado por mudanças, os modelos de gestão empregados introduziram aspectos gerenciais e tecnológicos que acompanham os objetivos de outros setores na busca por eficiência, produtividade e economia de recursos e desenvolvimento de liderança. Assim como abordam Ogawa e Filipak (2013), é requerido desse gestor mais do que um profissional que seja capaz de administrar recursos financeiros e ações administrativas e pedagógicas, é preciso ter capacidade para liderar, influenciar, organizar, articular e mobilizar os demais profissionais da escola no que compete ao aprendizado dos alunos e formação de cidadãos.

O gestor de escola pública exerce ainda importante papel na dimensão política, quando se trata da gestão democrática e participativa, consolidada no relacionamento com a comunidade, através da partilha e participação no processo decisório. Nessas questões, a comunicação e a flexibilidade se tornam fatores fundamentais para o exercício adequado da gestão escolar.

O conceito de escola pública como ambiente plural e complexo é reforçado pela pluralidade de demandas que rotineiramente os gestores precisam lidar, entre assuntos de natureza pedagógica, pressão pela entrega de resultados, questões financeiras e burocráticas, atendimento ao público de forma geral, negociação entre pares no contexto escolar, aspectos da área de gestão de pessoas, resolução de conflitos e demandas sociais da comunidade (ROCKWELL, EZPELETA, 2007; SOUZA, RIBEIRO, 2017).

A função de gestor escolar exige, portanto, o exercício de múltiplas competências específicas, conforme Lück (2009, p.25):

A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Nesse contexto, a formação do gestor deveria ser observada como fator primordial, embora no ambiente público ainda seja um ponto deficiente, marcado pelo caráter informal. Conforme expõe Santos (2008) grande parte dos gestores escolares procuram orientação para

resolver seus problemas administrativos ou de essência técnica com colegas que sejam mais experientes ou esperam ordens das gerências de ensino, ao invés de buscar soluções próprias, o que necessita de habilidade, capacidade de análise e discernimento, que não foi propiciado em sua formação.

Dessa forma, com base na característica multifuncional do gestor e das exigências do ambiente escolar público, cada vez mais direcionadas a um serviço de melhor qualidade, faz-se necessário repensar a prática de que os gestores somente aprendam no dia a dia em serviço, por tentativa e erro, a resolver conflitos e ter atitudes apropriadas diante de situações de pressão nos processos internos ou da integração escola-comunidade (LÜCK, 2009).

Diante da abrangência da gestão escolar, é fundamental fornecer formação adequada para que o gestor tenha inicialmente noção dos diversos aspectos com os quais pode se deparar em seu exercício, em razão de ser uma função multidimensional que requer múltiplas competências. Isso faz parte dos desafios que o gestor de escola pública enfrenta, resultantes tanto da complexidade da função quanto do despreparo em relação à sua atuação, devendo ser capaz de refletir sobre seus propósitos e ações para superá-los.

3 COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A partir dos debates sobre o conceito de competência, diversas dimensões foram atribuídas ao tema, formando definições diferentes e uma grande abrangência para seu significado. Entre os primeiros autores que se dedicaram ao seu estudo, David C. McClelland ao buscar uma perspectiva mais efetiva para os processos de contratação de pessoas, do que os testes de inteligência e aptidão que eram realizados, concluiu que eles não prediziam o desempenho e foi pioneiro, em 1973, ao introduzir a noção de competências, a partir da identificação de um conjunto de características relativas ao desempenho (DUTRA, 2008; PEDRO, 2014).

Pode-se entender competência como “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003 p.139). Nesse conceito, o autor reúne a ação da tomada de iniciativa, a postura de assumir a responsabilidade e a noção de evento, que se relaciona com algo inesperado que altera o desenvolvimento de um determinado sistema. Assim, destaca a habilidade de ser pró ativo, introduzindo o sentido de competência em ação e a questão de responder pelas ações tomadas e suas consequências.

Segundo Le Boterf (2003, p. 47) a competência só pode ser entendida junto à ação, se constituindo dessa forma em “uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem sentido para o profissional”. No Brasil, Fleury e Fleury além da mobilização da ação, introduziram a noção de valor econômico e social agregado a organização e ao indivíduo, definindo competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188)

Para Dutra (2007) as competências podem ser relacionadas a organização e ao indivíduo. A organização transmite suas competências para as pessoas a fim de que saibam lidar com novas questões pessoais e profissionais no contexto organizacional ou não. Os indivíduos também transferem seus aprendizados para a organização para que possa enfrentar novos desafios, sendo por meio da prática que eles concretizam as competências organizacionais. De acordo com Pereira e Silva (2011) os principais atores nessa transposição de competências são os gestores, que possuem papel fundamental para a realização das atividades diante de atribuições cada vez mais complexas.

A partir da breve noção conceitual sobre competência, pode-se perceber a importância que o assunto representa nas relações de trabalho, principalmente com a celeridade das mudanças e o contexto contemporâneo mais complexo, o que aumenta o interesse do governo sobre o desenvolvimento de competências a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado.

Quando se fala em competências no serviço público, remete-se a busca por resultados mais eficientes no setor, que enfrenta atualmente uma maior exigência da sociedade marcada pelas questões de ineficiência da máquina pública. Desse modo, existe uma maior necessidade de o gestor público conseguir aliar a implementação eficaz de políticas públicas à habilidade de gerenciar os recursos, à tomada de decisão e ao alcance de resultados esperados. O foco da ação do gestor tem sido, portanto, o alcance de melhores níveis de eficiência e eficácia do serviço público (MACIEL; GONÇALVES, 2009, p.03).

Amaral (2006) reforça a questão da necessidade do gestor público desenvolver habilidades ao afirmar que o modelo de competências aumenta a responsabilidade dos gestores, pois precisam saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo como encaram as vantagens trazidas pela experiência.

Diferente do setor privado onde os resultados esperados são mais claros e direcionados à lucratividade, o setor público se depara com interesses contraditórios que dificultam o desenvolvimento do serviço. Para Pacheco (2002) as competências exigidas para um gestor no meio público são mais complexas do que para um gestor no setor privado, visto que o ambiente público envolve um número maior de atores e o processo de equilibrar os diferentes interesses ao interesse público.

A ação dos gestores públicos resulta em um grande impacto na eficiência dos serviços desenvolvidos pelo Estado. Desse modo, torna-se fundamental que a gestão pública conheça mais a fundo as competências dos seus gestores (PEREIRA; SILVA, 2011). E não só as competências gerenciais, mas também se faz necessário analisar a influência de aspectos socioemocionais, que podem agir de modo a facilitar as relações interpessoais e o desenvolvimento de outras competências. Assim como afirma Macêdo (2018, p.40) a inteligência emocional “pode ser entendida como a via ou o meio pelo qual as demais competências são expressas e desenvolvidas”. Dessa forma, a análise dessas questões pode potencializar os resultados esperados.

3.1 Competências Socioemocionais

As competências socioemocionais envolvem um conjunto composto pela integração da regulação emocional, criatividade emocional, habilidades sociais e da inteligência emocional, constituindo dessa forma uma conexão de saberes e fazeres sobre si mesmo e sobre os outros, apoiada na consciência, expressão, regulação e utilização ou manejo das emoções, com o objetivo de aumentar o bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014).

Os estudos sobre as competências socioemocionais derivam de pesquisas sobre Inteligência emocional, as quais tiveram contribuições de diversos autores, principalmente a partir da década de 1980, com o objetivo de descrever as relações entre inteligência e emoção. Com maior ênfase nas áreas de Psicologia e Administração, o tema ganhou mais destaque a partir da percepção da influência no comportamento e nas atitudes dos profissionais e sua produtividade. Para Lotz e Gramms (2012) os profissionais emocionalmente inteligentes constituem vantagem competitiva para as organizações:

Atualmente, as organizações reconhecem, cada vez mais, o valor prático da inteligência emocional de seus colaboradores. Profissionais emocionalmente inteligentes têm habilidades para administrar conflitos, empregabilidade ampliada, e, além disso, apresentam um diferencial-chave entre colaboradores eficazes e os

mediócre: são importantes fontes de vantagem competitiva (LOTZ; GRAMMS, 2012, p. 54).

Por muito tempo predominou o conceito de inteligência no sentido racional, sem ligação com aspectos sociais ou emocionais, até que estudiosos descreveram outros fatores que teriam relação com a inteligência. Em 1920, Robert L. Thordike publicou em suas pesquisas outros tipos de inteligência, entre elas, o termo inteligência social, que se referia à habilidade de entender o outro. David Wechsler em 1940, tratou dos fatores não intelectuais que influenciavam o comportamento inteligente. Já nos anos de 1980, Howard Gardner apresentava sua teoria das Inteligências Múltiplas, onde abordou uma série de tipos de inteligências, entre elas a interpessoal e intrapessoal (RAMOS et. al., 2011).

A inteligência intrapessoal se refere ao saber lidar consigo mesmo, ou seja, o autoconhecimento, estar no comando de suas emoções. Já a interpessoal, trata da capacidade de entender o outro, suas intenções e anseios, de se relacionar bem, ter bons diálogos. Para Gardner, a inteligência ultrapassava as habilidades lógico matemáticas. Ele a definiu como “um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados numa cultura” (GARDNER, 2001, p. 47).

O termo Inteligência Emocional foi definido pela primeira vez na academia pelos autores Salovey e Mayer (1990), como uma espécie de subconjunto da inteligência social que envolvia a habilidade das pessoas de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, bem como as dos outros, utilizando essas informações como orientação para seus pensamentos e ações. Assim como destacam Rego e Fernandes (2005), esse conceito vinculava a compreensão das emoções às funções cognitivas, o que segue em sentido contrário à teoria dualista entre razão e emoção.

O conceito de inteligência emocional se popularizou com a publicação do livro “Emotional intelligence” de Daniel Goleman, em 1995, que incluiu aspectos da personalidade, afirmando ainda que a inteligência emocional poderia ser aprendida. Goleman (1995) se referiu a cinco dimensões da inteligência emocional: o autoconhecimento, relacionado a perceber as próprias emoções; o autocontrole, direcionado a saber lidar com os próprios sentimentos ajustando à experiência vivida; a automotivação, gerir as emoções para um objetivo; a empatia, se colocar e reconhecer os sentimentos dos outros; e habilidades para gerenciar relacionamentos.

Outra perspectiva abordou a inteligência emocional com ênfase na inteligência social, da qual surgiu o conceito de Inteligência socioemocional. Desse modo, Bar-on (2006) apresentou um modelo que unia competências, habilidades emocionais e sociais que determinam a eficácia com que as pessoas expressam suas emoções, se entendem e compreendem os outros, baseado em cinco dimensões básicas: intrapessoal, interpessoal, gerenciamento do estresse, adaptabilidade e humor.

Segundo a revisão de modelos como o de Goleman e Bar-on, feita por Fragoso-Luzuriaga (2015), não há diferenças claras entre os conceitos de inteligência emocional e competências socioemocionais, mesmo que Goleman tenha afirmado que as competências sejam um construto independente, não se verificou uma grande separação. Bar-on (2000) também argumentou em seu trabalho que os conceitos são bastante similares, onde as competências socioemocionais se referem à capacidade de um indivíduo atuar de modo social e emocionalmente inteligente. Assim, nos diversos modelos, as competências socioemocionais têm possuído um papel central quando se busca caracterizar essa capacidade.

Bisquerra e Pérez (2007) mencionam em seu trabalho cinco elementos da competência socioemocional. O primeiro elemento é a consciência emocional, descrita como a capacidade de tornar-se consciente das próprias emoções e das emoções dos outros, e inclui a habilidade de perceber o clima emocional de um contexto específico. O segundo elemento é a regulação

emocional, que diz respeito à capacidade de tratar de forma adequada as emoções, ter conhecimento da relação entre emoção, cognição e comportamento, para desenvolver estratégias de enfrentamento e suscitar emoções positivas.

O terceiro componente é a autonomia emocional (autogestão), formada por um grupo de características relacionadas ao autocontrole emocional, como a autoestima, responsabilidade, visão crítica das normas sociais, atitude positiva, reconhecer quando precisar e pedir ajuda. O próximo elemento é a inteligência interpessoal ou comunicação social, que trata da habilidade de manter boas relações com outras pessoas, da capacidade de se comunicar, de ter respeito, ser assertivo e ter um comportamento pró-social. O quinto aspecto é composto pelas habilidades para a vida e o bem-estar, representado pela capacidade de adotar comportamentos apropriados e com responsabilidade pela resolução de problemas tanto pessoais, familiares, profissionais e sociais, para obter melhorias no bem-estar pessoal e social.

Em seu estudo, sobre competências socioemocionais de gerentes de atendimento do INSS, Macedo (2018) desenvolveu e validou uma escala que também compreendeu cinco categorias de competências. De forma semelhante, considerou as categorias consciência emocional e regulação emocional. A primeira, envolvendo a capacidade de perceber e entender as próprias emoções e as emoções das outras pessoas, construindo relacionamentos edificantes baseados na confiança mútua. A segunda, se referindo a capacidade de manter o equilíbrio emocional em situações de estresse ou sob pressão, bem como em situações de mudança e tomada de decisão.

As demais categorias são consciência social, que diz respeito ao trabalho em equipe, a estar acessível e ser cooperativo, assumindo a responsabilidade por suas ações e procurando se colocar no lugar do outro e auxiliando-o em suas dificuldades. Já a categoria de autocontrole emocional envolve a capacidade de controlar as próprias emoções evitando comportamentos excessivos em situações estressantes, buscando respeitar os comportamentos que divergem dos seus. A última categoria, criatividade emocional, engloba o uso e a gestão das emoções, sabendo ser criativo na resolução de problemas e positivo no gerenciamento dos conflitos, buscando soluções inovadoras e construtivas.

Dessa forma, as competências socioemocionais constituem um conjunto formado pela inteligência emocional, a regulação emocional, a criatividade emocional e as habilidades sociais. Pode-se também ressaltar a complexidade das competências socioemocionais devido envolverem uma “integração adaptativa das emoções, cognições e comportamentos de maneira a abordar questões evolutivas, transições e elementos estressantes críticos em diferentes momentos da vida”, abordando diversos aspectos dos domínios intrapessoal e interpessoal em diferentes contextos (GRACZYK et al, 2002 p.289).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica deste estudo se caracteriza como qualitativa, tendo em vista que busca identificar e analisar os fatores que contribuem para um determinado processo ou situação, não estando entre os seus objetivos realizar mensurações quantitativas de seus resultados, mas se direcionar à compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de crenças, valores, atitudes, significados, aspirações, motivos, que correspondem a um espaço mais interior das relações, dos processos e dos fenômenos.

De natureza exploratória, a pesquisa busca analisar as competências socioemocionais de gestores de escolas públicas utilizando como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado, que contém questões predefinidas, mas pode ser adaptável de acordo com o diálogo estabelecido. Assim, o objetivo foi trabalhar com dados primários, visto que se buscava

identificar determinados fatores coletados diretamente com os sujeitos da pesquisa, não havendo a possibilidade de extrair as informações necessárias de dados secundários.

4.1 Instrumento de coleta de dados

Foi construído um roteiro de entrevista semiestruturado composto por 12 questões abertas, das quais 9 faziam referência a competências socioemocionais que foram identificadas em um modelo conceitual construído por Macêdo (2018) e as 3 questões restantes se referiam de modo geral as emoções no contexto gerencial. Além do roteiro de entrevista, foi aplicado ainda um questionário sociodemográfico, com 10 questões que se referiam a dados de caráter pessoal do entrevistado e da instituição por ele gerida, como idade, escolaridade, tempo na função de gestão e quantidade de funcionários sobre sua responsabilidade. Ambos os instrumentos estão disponíveis nos apêndices da pesquisa.

O público alvo da pesquisa foram gestores de escolas públicas de João Pessoa – PB. Ocorreu de forma não probabilística e por conveniência, levando em consideração aspectos como facilidade de acesso e proximidade geográfica. Antes da realização das entrevistas, foi solicitado a assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido, no qual o gestor estando ciente dos objetivos da pesquisa, concordava em participar e autorizava que a entrevista fosse gravada para posterior transcrição, sendo a sua identidade mantida em sigilo. As entrevistas foram realizadas sempre nas unidades de ensino, ambiente de trabalho do gestor, com uma duração média de 30 minutos, no período de 07 a 15 de agosto de 2019.

4.2 Caracterização dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram 11 gestores de escolas públicas da rede estadual de ensino, localizadas na zona sul da cidade de João Pessoa – PB. Há uma predominância de mulheres no cargo, sendo 10 mulheres e apenas 1 homem. Todos possuem nível superior, a maioria em Pedagogia, 4 deles fizeram especializações nas áreas de Supervisão e Gestão Escolar e Psicopedagogia e 1, Mestrado em Psicologia Educacional.

Das escolas pesquisadas, 2 foram transformadas em escolas cidadãs integrais, modelo em que os alunos permanecem em tempo integral no ambiente escolar, e onde o gestor tem o suporte de um coordenador administrativo-financeiro, que fica responsável pela prestação de contas dos recursos recebidos pela escola, que foi citado pelos gestores, como um dos fatores mais estressantes do trabalho. As demais escolas são configuradas no modelo tradicional de ensino público, atendendo desde o ensino fundamental I ao nível médio.

Os gestores foram codificados pela letra G e um número de 1 a 11 para preservar suas identidades, no quadro abaixo são apresentados os demais dados referentes a idade, tempo no cargo, quantidade de funcionários sob sua responsabilidade e quantidade de alunos atendidos por sua unidade de trabalho.

Quadro 2 – Caracterização dos gestores

Gestor	Idade	Tempo no cargo	Nº de funcionários	Nº de alunos
G1	30 anos	10 anos	51	728
G2	64 anos	6 anos	45	811
G3	47 anos	3 anos	52	800
G4	37 anos	8 meses	27	329
G5	52 anos	4 anos	39	712
G6	39 anos	5 meses	39	519

G7	50 anos	34 anos	66	790
G8	31 anos	1 ano	61	330
G9	31 anos	1 ano	54	836
G10	50 anos	18 meses	36	465
G11	31 anos	5 meses	41	409
Média:	42 anos	6 anos	46	611

Fonte: elaborado pela autora (2019)

4.3 Procedimento de Análise dos Dados

A análise dos dados coletados nas entrevistas seguiu o método de análise de conteúdo, uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa proposto por Bardin (2011) em que o pesquisador busca identificar e compreender aspectos, características ou modelos que estão por trás dos trechos das mensagens investigadas. De acordo com Câmara (2013), o analista tem um duplo esforço ao buscar entender o sentido da comunicação como receptor normal e principalmente, desviar o olhar buscando outros significados possíveis de se enxergar através da mensagem.

Essa técnica é composta por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, que consiste na etapa de organização, todo o material foi organizado, as entrevistas foram transcritas na íntegra e realizou-se a leitura flutuante e a sistematização dos dados.

Na fase de exploração do material, onde ocorre a identificação das unidades de registro, seguiu-se o processo de categorização, onde cada categoria corresponde a um conjunto de unidade de análise que são formadas por fatores semelhantes. No caso deste estudo, as categorias foram pré-definidas antes desse processo, com base no trabalho desenvolvido por Macêdo (2018) que identificou 5 dimensões de competências socioemocionais: Consciência Emocional, Regulação Emocional, Consciência Social, Autocontrole Emocional e Criatividade Emocional.

Durante a análise para categorização, percebeu-se a necessidade de subdividir as categorias determinadas de acordo com as perspectivas comuns encontradas. Desse modo, a matriz final de categorização para as competências socioemocionais, contemplou ainda 11 subcategorias, dispostas como no quadro a seguir:

Quadro 1- Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
Consciência Emocional	Autoconsciência Emocional
	Percepção do outro
	Emoções na tomada de decisão
Regulação Emocional	Flexibilidade
	Manejo das emoções
	Experimentar emoções positivas
Consciência Social	Empatia
	Trabalho em equipe
Autocontrole Emocional	Controle de emoções negativas
Criatividade Emocional	Gerenciamento de conflitos
	Resolução de problemas

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Na terceira fase, referente ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, busca-se ir além do conteúdo exposto, encontrando sentido e significado no que há por trás do que foi descrito. De acordo com Bardin (2011), é um mecanismo de indução para se investigarem as causas que são inferidas a partir dos efeitos considerados, como indicadores e referências. Desse modo foram atribuídos significados aos trechos selecionados na categorização. Os dados coletados sobre as emoções no contexto gerencial seguiram os mesmos procedimentos de análise.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas discussões apresentadas no referencial teórico, foram predefinidas no instrumento de pesquisa as categorias consciência emocional, regulação emocional, consciência social, autocontrole emocional e criatividade emocional, de acordo com o modelo proposto por Macêdo (2018). A fim de otimizar o processo de análise, essas categorias foram divididas em subcategorias. Nos próximos tópicos serão apresentados os dados da análise de conteúdo dos dados obtidos nas entrevistas, por dimensão de competência socioemocional.

5.1 Consciência Emocional

Esse tópico inclui as subcategorias Autoconsciência Emocional, Percepção do outro e Emoções na tomada de decisão.

5.1.1 Autoconsciência Emocional

Uma das principais premissas da dimensão consciência emocional é a autoconsciência emocional entendida como a capacidade de perceber as próprias emoções, identificando o que sente e o porquê sente, reconhecendo como as emoções afetam seu rendimento ou desempenho no trabalho (GOLEMAN, BOYATZIS E RHEE, 2002). Nesse sentido, a maioria dos gestores afirmou ter facilidade de perceber suas emoções e entender o que está sentindo. Em alguns casos (G1, G3, G6 e G9) atribuíram essa facilidade à sua formação profissional, como especializações em Psicologia Educacional e Psicopedagogia, e à realização de acompanhamentos psicológicos como oportunidades de aprenderem a olhar mais para si mesmos, diferenciando estados emocionais pois “torna-se um pouco mais fácil tanto pra perceber as minhas emoções quanto das pessoas com quem convivo, então gera uma facilidade maior” (G9). De acordo com eles a experiência de sala de aula também contribuiu, a partir da convivência com um grande número de alunos, pois antes de ocuparem o cargo de gestão todos exerceram a função de professor.

Os gestores que relataram dificuldade em perceber e entender suas emoções, associaram essa questão ao fato de não terem tempo para refletir devido à grande demanda de atividades e ao fato de não se conhecerem bem, como afirmou um deles: “a gente diz que se conhece, mas as vezes tem umas coisas que a gente faz assim, que a gente fica sem entender, então eu acho que eu mesmo não me conheço bem” (G5). Alguns afirmaram ainda que não gostam de demonstrar suas emoções no trabalho, por tentar passar uma imagem sempre positiva, evitando demonstrar sentimentos negativos ou por receio de serem mal interpretados, pois ao demonstrar, “aí muitos vão considerar como se fosse uma fraqueza”(G3). Devido a isso, muitas pessoas preferem não demonstrar ou expressar suas emoções no trabalho e nem mesmo procuram entender a forma como reagem a elas (SILVA, 2009).

Para Saarni (2000) compreender que a situação emocional interna não precisa ser correspondente a expressão externa, tanto em si mesmo como no outro, é uma habilidade da competência emocional, visto que a expressão emocional pode impactar as pessoas. Para vários gestores, isso significa separar os problemas de casa dos problemas do trabalho.

Os gestores reconhecem a importância de tratarem suas emoções para obterem um rendimento melhor da equipe visto que a grande parte das escolas estaduais não conta com apoio de psicólogo, então além de ser “gestor na parte administrativa, na parte pedagógica também, tenho que tratar as emoções da comunidade escolar” (G1). Apenas um dos gestores (G8) destacou que apesar de perceber, considera que entender as suas emoções é um processo mais complicado. Conforme Bar-on (2002), a compreensão vai muito além da percepção, implicando que é necessário identificar o que essa emoção pode causar.

5.1.2 Percepção do outro

A consciência emocional também passa pela capacidade de perceber e entender os sentimentos e emoções do outro para que sejam firmados relacionamentos construtivos (MACÊDO, 2018). Nesse sentido, vários gestores destacaram que além de terem facilidade de perceber suas próprias emoções, também possuem facilidade para perceber e entender o que o outro está sentindo. Um dos gestores afirmou que acredita ser mais fácil entender o outro do que a si próprio “porque eu acho que quando é no outro a gente repara mais” (G5), o que vai em sentido contrário à ideia de que seria necessário primeiro conhecer a si mesmo para poder compreender o outro, interligando outros fatores dessa competência como relacionamento interpessoal e empatia.

Embora exista essa facilidade de percepção, para os gestores ela depende ainda do grau de intimidade (G6, G4, G5, G8, G9), sendo um pouco mais fácil identificar de quem está mais próximo, com os alunos há um esforço de tentar estudá-los, assumindo um papel de psicólogo (G4) mas com a equipe trabalho geralmente depende da intimidade. Percebe-se também pela personalidade do indivíduo (G9), pelo semblante, sendo fundamental para a função que exercem, visto que “nós temos muitos alunos que tem depressão, alunos que se auto mutilam e várias outras situações aqui” (G3), o que torna essencial “a gente tratar das nossas emoções e de quem está ao nosso redor” (G1).

Dessa forma, compreendem que independente da função, o ser humano é inconstante e por vezes se bloqueia (G11) sendo necessário acompanhar a situação principalmente dos alunos, pois as emoções influenciam no seu desempenho, ao passo que “se um aluno tá bem, ele com certeza vai tá bem na escola” (G10).

Entende-se ainda que a família funciona como uma base facilitadora para a percepção do outro, “a gente sempre foi muito de conversar, de perceber o outro, então eu tenho isso na minha família, então facilita” (G6) pois se no ambiente familiar essa prática é bem desenvolvida, a pessoa percebe com mais delicadeza as ações, e identifica com mais facilidade “a hora de avançar e de recuar dependendo do outro” (G6). Ou seja, das relações familiares se aprendem práticas que refletem na ação profissional, as experiências vividas na família influenciam atitudes, comportamentos e características individuais dos gestores (SILVA, 2009).

5.1.3 Emoções na tomada de decisão

A consciência emocional envolve ainda considerar as dificuldades das pessoas para se relacionar com elas, considerando seus sentimentos e emoções antes de tomar decisões a fim de construir relacionamentos saudáveis marcados pela confiança entre ambas as partes. Dessa forma, após refletir sobre a percepção e compreensão das emoções em si e no outro, os gestores

se depararam com a experiência da ação, se ao tomarem decisões consideram o que foi percebido e compreendido no outro.

Os gestores observaram que o relacionamento pessoal e a empatia são importantes fatores que contribuem para que as emoções e os sentimentos sejam levados em consideração para se tomar decisões, visto que para eles é necessário observar como o funcionário está no momento, indo além da perspectiva do que ele é, deixando de lado o ser, para o estar deles, “o ser deles é toda aquela estrutura familiar, como eu sou indivíduo na sociedade. E o estar, é dependendo do dia mesmo, se você tá de bom humor ou se você tá de mal humor” (G6).

Tendo em vista esse fator, as palavras podem soar de forma diferente, mais enfática ou um com um peso maior devendo, por isso, procurar agir “de uma maneira que, da mesma forma, que pensasse na minha reação, no que eu vou sentir” (G8). Assim, devido até mesmo ao medo de magoar o outro (G2), alguns gestores preferem amadurecer mais as decisões antes de efetivá-las. Portanto, um dos gestores observa: “todas as decisões elas tem que ser bem ponderadas porque qualquer decisão que a gente tome sempre gera consequências” (G9).

Apesar disso, os gestores consideram que as emoções não podem ser o único ponto a ser considerado na tomada de decisão, necessitando ir pela razão para evitar que as pessoas se aproveitem ou se vitimizem diante das situações, gerando relacionamentos não construtivos e de dependência. A própria posição de um cargo de chefia denota pra um dos gestores (G8) a questão de ser mais firme, sem passar por cima das emoções, mas considerando primeiro a razão do que a emoção, outro gestor acrescenta: “eu acho que pra tomar decisões a gente tem que ir na razão, não na emoção” (G11).

5.2 Regulação Emocional

Este tópico inclui as subcategorias Flexibilidade, Manejo das emoções e Experimentar emoções positivas.

5.2.1 Flexibilidade

De acordo com Macêdo (2018) a flexibilidade ligada a regulação emocional exerce um papel crucial na manutenção do equilíbrio emocional. Desse modo, se consegue enfrentar as diversas demandas do dia a dia, mantendo um estado de estabilidade emocional em situações de estresse ou mudança. Para os gestores, “a mudança exige isso, a gente sair da zona de conforto pra buscar algo” (G1), e geralmente passa por um processo de adaptação que pode ser a longo prazo para alcançar o equilíbrio e que necessita que a pessoa esteja aberta a transformação (G10).

Alguns gestores relataram o sentimento de medo em relação a mudanças, pois “toda mudança gera um certo atrito, um certo conflito” (G4), mas também pode oferecer oportunidades de melhoria, inclusive para os processos de trabalho. Dessa forma buscam perceber os pontos positivos, tentando uma espécie de autogerenciamento ao se desconectarem de emoções negativas para alcançar melhores resultados (GOLEMAN, BOYATZIS E RHEE, 2002). Um dos gestores (G3) adotou como estratégia a troca constante de experiências em reuniões semanais para ajudar os funcionários a encarar a mudança de forma positiva. O processo de adaptação às mudanças é difícil, pode ser doloroso e trazer sofrimento, mas em longo prazo gera aprendizagem, “lá na frente quando você vê o resultado é que as vezes você vai entender o processo” (G8).

A maioria dos gestores afirma ser flexível e se adaptar bem as situações de mudança, buscando aproveitar as oportunidades que são geradas através delas. Não veem a mudança como fator de estresse, mas sim os prazos e burocracia que as acompanham: “o que me estressa são os prazos que são dados pra mim” (G5). Para eles, gostar do que faz ajuda no processo de

aceitar as mudanças. Desse modo, para ser gestor no ambiente escolar é importante estar aberto para essas transformações. Para outro gestor (G8), a própria experiência de vida os força a um processo de adaptação para se adequar as demandas que surgem, e com o passar do tempo “a gente acaba adquirindo meio que uma facilidade pra se adaptar as mudanças” (G8) ou seja, se tornando flexíveis. Ou seja, passar por esse processo de ajuste dos próprios sentimentos e comportamentos resulta na capacidade de ser flexível (BAR-ON, 2002).

5.2.2 Manejo das emoções

Os gestores relataram que são diversas as fontes de pressão que dificultam a manutenção do equilíbrio emocional, sentindo-se pressionados por vários lados, pelas situações do dia a dia, por professor, por aluno, pelo governo, por funcionários, pela situação pessoal, econômica, (G1, G5, G6, G7, G9) o que prejudica a sua capacidade de auto regulação, que Goleman (2001) define como a habilidade de lidar bem com os próprios sentimentos e emoções facilitando a realização das tarefas, recuperando-se bem das aflições emocionais.

Na tentativa de não reagir a essas pressões os gestores acabam se calando e absorvendo sentimentos negativos. Um dos gestores destacou que para evitar extrapolar e “sair da ética profissional eu acabo me calando e guardando as vezes muitas coisas, isso me afeta” (G8). Outros gestores relataram a dificuldade e a necessidade de “respirar fundo” para enfrentar situações delicadas, e conseguir “manter a calma porque não adianta a gente bater de frente” (G4). Consideram ser um processo muito difícil deixar de lado sua individualidade, o seu eu enquanto ser humano, para que não se sobressaia em relação ao seu “ser gestor” (G6), devido também a atenderem “públicos bem diferentes e bem delicados” (alunos, professores, pais de alunos, funcionários, governo, comunidade escolar).

Apesar dessas situações, boa parte dos gestores afirmou conseguir manter seu equilíbrio emocional em situações estressantes, de certa forma como uma condição necessária ao cargo de gestor (G5, G7, G9), ao mencionarem que não se trata muito de conseguir ou não, mas “tem que conseguir, senão você não consegue ser gestor, você não consegue trabalhar” (G7). Grande parte da dificuldade se deve a lidar com a situação dos alunos, que envolve carência na condição econômica e social, violência, drogas, entre outros, onde o gestor sente como seu papel o dever de trabalhar com eles essas questões, sem constrangê-los, mas orientá-los. Nessas situações relatou um gestor “a gente sente bastante e é difícil manter, assim, o equilíbrio mesmo” (G9).

Outra dificuldade, são os diversos papéis que o gestor precisa assumir dentro da escola, que acabam aumentando o nível de estresse, um deles afirmou: “escola é muito estressante, não é brincado não, você trabalhar com adolescentes e os adolescentes de hoje em dia não é fácil. O que mais estressa é prestação de conta das escolas, o diretor é contador, diretor é pedagogo, o diretor é tudo na escola.” (G7).

Em outras situações de estresse, os gestores relataram ainda que a saída encontrada muitas vezes é entrarem nas suas salas de trabalho para chorar, como uma forma de tentar regular suas emoções, para evitar atitudes impulsivas, repentinas ou agirem com ignorância. Para Bisquerra e Pérez (2007) a habilidade de regular as emoções e sentimentos inclui a tolerância à frustração para evitar estados emocionais negativos, como a raiva, ansiedade, depressão, inclui a regulação da impulsividade que frequentemente necessitam ser observados para perseverar na consecução dos objetivos, apesar das dificuldades.

5.2.3 Experimentar emoções positivas

A regulação emocional envolve ainda o que Bisquerra e Pérez (2007) denominaram de “competência para gerar emoções positivas” que trata da capacidade de criar situações para experimentar de forma voluntária e consciente emoções positivas, como alegria, afeto, etc.

Estaria ligada a capacidade de auto gerenciar o próprio bem-estar com o objetivo de melhorar sua qualidade de vida. Desse modo, os gestores relataram que após situações de estresse ou pressão procuram estratégias para se reequilibrar emocionalmente, “tento reorganizar as minhas emoções, pra poder me equilibrar e voltar a rotina do dia a dia” (G1). Consideram que é uma atitude importante para “tentar superar o dia a dia porque é carregado, isso aí eu posso garantir, é carregado 24 horas” (G9)

A maioria dos gestores tenta se desligar ao máximo do trabalho criando situações para se sentir bem, fazendo atividade diferentes da sua rotina de trabalho. Entre as situações desenvolvidas, os gestores afirmaram que buscam fazer alguma atividade física, praticar esporte, brincar com os alunos na escola, contemplar uma paisagem natural, conversar com outras pessoas, ir à praia, buscando se desapegar do trabalho, “meu escape é ouvir música” (G10).

Um dos gestores afirmou que o seu modo de gerar emoções positivas “é analisar mais o outro” (G8) para perceber que as outras pessoas também erram. Por se cobrar demais, ao refletir sobre o que o outro está errando, consegue perceber que o problema não é sempre sua responsabilidade e experimenta sentimentos como alívio e tranquilidade. Os gestores concluem ainda que criar situações para experimentar sentimentos positivos é “fundamental, não só pra quem é gestor, como pra qualquer pessoa” (G9).

5.3 Consciência social

Este tópico inclui as subcategorias de Empatia e Trabalho em equipe.

5.3.1 Empatia

A consciência social se refere a capacidade de ser acessível e cooperativo, ajudando o outro a lidar com suas dificuldades, assumindo a responsabilidade de suas ações (MACÊDO, 2018). Para tanto, é fundamental a habilidade de se colocar no lugar do outro, refletindo como suas ações podem ter reflexo na vida dos que estão ao redor. Em relação a isso os gestores destacaram a importância de sempre ouvir os seus profissionais, “eu tento ouvir, entender a situação e me colocar no lugar deles” (G1) compreendendo que cada um tem suas peculiaridades e influencias da vida pessoal. E dessa forma procurar se imaginar no lugar deles, no sentido de não desejar ao outro o que não quer para si mesmo.

Por isso, se destaca a necessidade de manter boas relações e de ajudar a equipe quando se percebe que alguém está passando por problemas pois “cada pessoa aqui tem o seu mundo, sua família, sua vivencia, então eu preciso me colocar no lugar do outro pra que o trabalho da gente flua, porque eu preciso entender como é que aquela pessoa está, como é que foi a vida dela, o dia a dia ou até o turno dela” (G11).

O gestor funciona como um elo de ligação que conecta todos os atores envolvidos na comunidade escolar. Sendo assim, para fazer com que todos participem, precisa mostrar que essa participação é fundamental para o desenvolvimento do trabalho e que se não agirem com empatia, não se avança para bons resultados. Nesse caso, um dos gestores percebe a empatia como oportunidade para renovar a sua prática.

Entendem ainda a empatia como forma de valorizar as suas equipes, “pra o meu trabalho de gestão, quando a gente se coloca naquela situação, a gente vai valorizar quem tá do outro lado” (G10). Nascimento (2006) afirma que líderes que agem com empatia, tendem a mobilizar melhor a sua equipe para alcançar resultados organizacionais. Isso colabora para que a equipe esteja unida e melhore a sua produtividade.

Por outro lado, os gestores também afirmaram que é preciso reconhecer quando se deve ser mais racional que emocional, pois “algumas situações elas exigem que a gente deixe um

pouquinho de lado quando aquilo já virou rotina” porque “tem gente que usa isso como estratégia também, se vitimizar” (G8). Ou seja, pessoas que se aproveitam da situação para obter vantagem. Nesse ponto por estar em um cargo de chefia é importante estar atento, para que a empatia não chegue a ser prejudicial.

5.3.2 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe como competência, de acordo com Macêdo (2018) se refere a colaboração, cooperação e a criação de uma sinergia para atingir as metas compartilhadas. O pensamento dos gestores sobre esse tema confirma essa definição, pois entendem a importância de se desenvolver a colaboração na equipe e a cooperação mútua, dessa forma “por mais que eu não tenha habilidade nessa área, mas meu colega tem, e assim a gente vai se ajudando e fazendo um trabalho com excelência” (G1).

Todos os gestores afirmaram valorizar o trabalho em equipe apesar de alguns encontrarem dificuldades. Como as escolas estaduais passaram por mudanças na forma de admitir os gestores, alguns dos entrevistados (G4, G5, G6, G11) estão há poucos meses nas unidades atuais, em lugar de outros que já possuíam muitos anos na organização, por isso, sentiram algumas dificuldades, um deles afirmou “a escola passou acho que seis meses sem gestor, então tava todo mundo trabalhando muito individual” (G1), para outro “eu estou com a antiga gestora e você lidar com isso, o que ela fazia e o que eu estou fazendo, é delicado, as comparações existem” (G6). Neste caso eles percebem ainda mais forte a importância de incentivar a parceria entre os membros da equipe, e desenvolver a capacidade de mobilizá-los para atingir as metas.

No mais, os gestores afirmaram gostar e ter facilidade em trabalhar em equipe, reconhecem a importância de manter a equipe unida e trabalhar a gestão de forma participativa. Um dos gestores, o mais antigo no cargo, relata inclusive que “nas escolas agora a gente tem que trabalhar em equipe, acabou-se o tempo de você resolver tudo isoladamente.” (G7). O trabalho tem se tornado mais participativo até mesmo pela grande demanda de atividades que o gestor possui, outro gestor completa “se você for ver é muita coisa, não tem como concentrar só em mim, porque se não a pessoa enlouquece” (G9). Ele favorece o alcance dos resultados sem exigir uma sobrecarga do gestor.

Os gestores mostraram buscar estimular a participação da equipe, para que se desenvolva um ambiente de trabalho mais harmonioso, pois “a gente envolvido no trabalho a gente faz com mais gosto com mais vontade de ir” (G10) e isso aumenta a produtividade do trabalho e o nível de cooperação.

5.4 Autocontrole Emocional

5.4.1 Controle de emoções negativas

Sobre a capacidade de controlar as próprias emoções, os gestores afirmaram que conseguem manter o autocontrole, apesar do ambiente de diversas pressões. Eles relataram que tiveram experiências dentro e fora do ambiente de trabalho em que já haviam tomado decisões por impulso e perdido o controle, mas com o passar do tempo foram desenvolvendo a habilidade de dominar a impulsividade para tomar decisões acertadas.

Os gestores afirmaram que em outros ambientes podem até descarregar as pressões que sofrem, mas no ambiente de trabalho tentam ao máximo manter o controle no ambiente de trabalho. Um dos gestores (G3) relatou que isso se deve ao fato do papel de líder que possui, como uma referência para a equipe, muitas pessoas o seguem, por isso se cobra ainda mais para não perder o controle diante de situações estressantes.

Para conseguirem manter o controle, os gestores afirmaram que além de respirar fundo, buscam separar os problemas de casa dos problemas do trabalho, para evitar descarregar sentimentos negativos. Outro ponto, foi evitar alterar a voz “porque assim quando você altera a voz, altera o seu humor, você permite que o outro faça isso com você também” (G6). Procurar não revidar numa situação de estresse, mesmo sofrendo com essa tentativa, respeitar aqueles comportamentos diferentes dos seus e procurar analisar o que há por trás do comportamento negativo do outro, para que não gere uma situação insustentável. Desse modo, quando a pessoa consegue controlar as próprias emoções consegue usá-las também para assumir comportamentos criativos diante das situações de estresse (MACEDO, 2018).

A importância de manter o controle de emoções negativas se reflete também na saúde do gestor, um deles afirmou “se for se estressar demais você adoce e ninguém consegue trabalhar” (G7). Ao tentar evitar perder o controle para “não gritar, pra não bater na mesa” (G8) alguns gestores se calam e absorvem muitos sentimentos negativos, alguns (G6, G9, G10) já choraram várias vezes no trabalho, por isso também foi relatado a ajuda psicológica como fundamental para conseguir controlar as emoções, “acho que a análise ajudou bastante, eu acho que todo mundo deveria fazer sabe, conversar com um psicólogo, um psiquiatra” (G9). Sem esse controle emocional os gestores admitem ser impossível desempenhar suas funções.

5.5 Criatividade Emocional

Este tópico inclui as subcategorias Gerenciamento de conflitos e Resolução de problemas.

5.5.1 Gerenciamento de conflitos

A criatividade emocional está relacionada ao uso e a gestão das emoções, essencial para o gerenciamento de conflitos. A maioria dos gestores usa do diálogo, de reuniões, para tentar gerenciar os conflitos de forma construtiva. Bisquerra e Pérez (2007) salientam que a essa capacidade de negociar consiste num aspecto importante que envolve uma solução pacífica, que considera a perspectiva e os sentimentos dos outros. Por isso, através do exercício da empatia, os gestores buscam estimular a equipe a pensar no bem estar social quando surge um conflito, um dos gestores considera: “é interessante que cada um tem o seu pensamento e cada um defende aquilo que pensa, mas eu costumo sempre dizer, vamos se colocar no lugar do outro, vê o que é melhor para o time, o que é melhor para a comunidade” (G1).

Também se relatou que buscam ajuda seja com os pares ou com outros membros da equipe, para terem mais uma visão melhor da situação, o que ajuda a ter a veracidade dos fatos. Para evitar que os conflitos surjam tentam criar um ambiente harmônico porque “se você preza pela harmonia e se você não age, não provoca os conflitos, fica muito mais fácil dos outros não fazer” (G5). E dessa forma, fazer com que os membros da equipe colaborem entre si, para que somem as suas habilidades, “eu tento ao máximo que eles se ajudem, se unam. [...] Então eu digo, eu preciso de cada um, eu sempre enfatizo isso, eu preciso de cada um, com sua competência, com sua habilidade” (G6) e através disso fazer com que se ajudem, conduzindo todos a ter como objetivo o bem comum, melhorando o relacionamento da equipe.

5.5.2 Resolução de problemas

De acordo com a descrição feita por Macêdo (2018), a categoria criatividade emocional também se caracteriza pela capacidade de ser criativo na resolução de problemas. Nesse ponto um dos gestores afirmou que sempre procura se renovar, procura novos métodos para resolver os problemas pois se “ficar só agindo daquela forma, aquele causador sempre vai saber como dominar aquele problema” (G10). Outro método é buscar balancear a situação, “porque se for

entre aluno é diferente de ser dois adultos, dois profissionais, então a abordagem tem que ser diferente, embora o resultado é a resolução, é o que se busca” (G8).

Destacam ainda ser importante observar quando deixar de seguir as formas tradicionalmente usadas, para tentar alcançar resultados mais eficazes, um gestor exemplifica: “quando é um problema em relação ao alunado, eu tento balancear, porque tudo aqui antes era chama o pai, chama a mãe. Quando chama o pai e chama a mãe, a criança ela é exposta, o adolescente ele é exposto, e muitas vezes ele tá precisando só de uma orientação que em casa não tem, né, em casa vai resolver de uma outra forma.” (G6).

A observação das características predominantes nas pessoas quando vai resolver um problema, é um dos meios utilizados por um dos gestores que afirma “não conheço o dentro, as reações emocionais por completo, mas não tem aquelas características predominantes que você no trabalho apresenta”(G5) e usa isso para conseguir uma resolução mais adaptada a situação e ao sujeito, levando-o a refletir sobre o que o levou até o determinado ponto. Isso contribui com o pensamento de Averill (1999), quando afirma que a criatividade envolve ainda, a produção de respostas que se adaptem a situação vivida pelo indivíduo.

Os gestores afirmam ser importante reconhecer os seus limites e ter a consciência de pedir ajuda quando necessário para resolver uma situação, seja aos pares ou a equipe, tendo sido citado também orientação espiritual. Outro fator relatado é o diálogo, importante para desenvolver relacionamentos positivos, na busca de se estabelecer parcerias com eles.

5.6 Implicações das Competências Socioemocionais no desempenho do gestor escolar

Todos os gestores percebem que as emoções têm influência em seu desempenho, que diversas situações no trabalho podem gerar sentimentos negativos, e essa carga sofrida prejudica o emocional. Mas precisam manter uma rotina no trabalho, mesmo abalado emocionalmente e isso causa desgaste, “mesmo você estando com todas as dificuldades você tem que se manter em serviço” (G3). Acreditam que influencia tanto no relacionamento com a comunidade escolar quanto na própria motivação, “quando a pessoa não tá bem ela não se sente motivada, então, pra desenvolver, pra desempenhar” (G8). Por outro lado, se sentem-se bem, consideram-se mais dispostos, “se eu tô bem nas minhas emoções, eu tô pronto pra gerenciar qualquer projeto que vier” (G1).

Dessa forma, os gestores acreditam que é importante ser flexível, saber o momento de relevar as coisas para que não influenciem tanto no ambiente de trabalho e saber quando não considerar a emoção, pois se “levar tudo só pela emoção a gente não consegue, não consegue produzir” (G11). Como as emoções causam reflexos na vida pessoal e no trabalho, alguns gestores acham que separar os dois, não trazendo problemas de casa para o trabalho, ajuda muito a reduzir esses reflexos. Embora que para alguns autores, as emoções sejam uma parte integral, inseparável e inevitável do cotidiano da organização (GABRIEL; GRIFFITHS, 2002). Na opinião de alguns gestores, esse seria um ponto chave, encontrar um ajuste entre vida pessoal e trabalho.

Entre as principais dificuldades em lidar com as emoções, os gestores consideram ser difícil lidar com as suas próprias emoções, com sentimentos negativos e ter paciência, tentar esquecer pouco de lado a si para poder perceber como lidar com o outro, ouvir mais do que falar. Outra dificuldade é absorver muita pressão, guardar muitos sentimentos e deixar de se impor por conta disso, para que não gere uma situação de estresse no ambiente. As atitudes do outro quando objetivam tirar proveito de algo também geram angústia para os gestores. E por fim, conseguir controlar as emoções, mesmo que afirmem que conseguem manter o controle, é a um grande nível de dificuldade que o fazem.

Nesse contexto socioemocional os gestores percebem que poderiam melhorar alguns pontos para que o seu desempenho gerencial pudesse melhorar também. Como não se angustiar

com as burocracias, se cobrar demais e guardar muitos sentimentos, pois isso prejudica o lado emocional e consequentemente o seu desempenho. Outros gestores afirmam que participar mais na vida da equipe, estimular atividades sociais, descentralizar atividades e trabalhar menos, contribuiria para um ambiente onde todos poderiam se desenvolver mais. Já alguns percebem que precisam ser um pouco mais rígidos para alcançar um desempenho superior, sendo menos flexível e não tão calmo, porque algumas pessoas se aproveitam do fato de suas imagens não transmitirem a ideia de firmeza. E dessa forma, buscar o equilíbrio de forma mais racional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar um estudo sobre competências socioemocionais provoca no outro a dinâmica de se investigar. Nesse sentido, a maioria dos gestores realizou sua reflexão de forma satisfatória. No mundo organizacional atual de pressa e exigências, é interessante constatar que os gestores percebem a importância de tratar a temática socioemocional em seu contexto de trabalho, sempre direcionando a sua autoanálise para sua organização e suas relações interpessoais.

A pesquisa teve como objetivo analisar como são caracterizadas as competências socioemocionais de gestores de escolas públicas e sua relação com a ação gerencial desses profissionais. Diante das competências socioemocionais tomadas como base neste estudo, pode-se perceber que mesmo quando os gestores não compreendem algum aspecto de maneira mais profunda, são capazes de estabelecer ligações e buscar relações de causa e efeito para eles.

A dimensão consciência emocional analisou principalmente a questão de perceber e entender as emoções de si mesmo e dos outros considerando-as em suas decisões. Nesse ponto os gestores demonstraram ter uma visão que enxerga a si e ao outro e isso influencia na maneira como procuram agir com os públicos que atendem, considerando as emoções sem perder de vista a racionalidade.

A dimensão regulação emocional pareceu a que mais tem influência nesse contexto gerencial, pois apesar das afirmações de manter o equilíbrio, os gestores se relacionaram ao fato de que no trabalho não podem se desequilibrar, o que não significa que conseguem se regular por uma ação própria, mas pela pressão de evitar um determinado comportamento. Na categoria consciência social, é muito estreita a relação entre essa capacidade e o trabalho do gestor, pois tratou de empatia e trabalho em equipe, que são fundamentais para obter o aspecto de cooperação e sinergia, e mesmo com as dificuldades encontradas com suas equipes, apresentaram estratégias para gerar mudanças.

No autocontrole emocional se destacou a experiência de vida e a aprendizagem dela adquirida como fundamental para controlar as próprias emoções em casos de grande estresse. Apesar de que o modo encontrado por muitos dos gestores, é guardar sentimentos, o que pode trazer prejuízos se à medida que forem sendo carregados não sejam também descarregados. Por fim, a criatividade emocional, refletiu nos gestores o diálogo e a negociação para se chegar a soluções mais adaptadas a cada caso.

Percebe-se, portanto, o quanto as competências socioemocionais são importantes para o gestor escolar. A pesquisa mostrou que para atuar na função é necessário ter consciência sobre a forma como as pressões afetam os gestores, e assim buscar estratégias de mobilizar essas competências para lidar com um ambiente diversificado e complexo, como se configura a comunidade escolar. Desse modo, pode-se melhorar os relacionamentos interpessoais e o próprio desempenho do gestor e o seu bem-estar.

Nesse aspecto, considera-se ainda que os gestores precisam desenvolver estratégias que lhe proporcionem uma regulação emocional de forma mais estável, para que consigam manter o equilíbrio emocional devido a uma habilidade desenvolvida e não às pressões do trabalho,

para que não haja reflexos negativos tanto na sua vida pessoal quanto profissional. Isso se mostra fundamental para evitar possíveis problemas de saúde decorrentes do estresse no trabalho.

Entende-se também que o gestor precisa considerar diversos aspectos ligados direta ou indiretamente aos públicos envolvidos no seu trabalho, como questões sociais, econômicas, relacionadas à cultura, à comunidade que a escola está inserida, e para isso necessita ter essas competências bem desenvolvidas, a fim de que possa agir de forma inteligente social e emocionalmente.

Como este estudo não visou analisar de forma quantitativa as competências socioemocionais e como se dão as suas correlações, espera-se que o presente trabalho sinalize uma oportunidade de avançar no conhecimento nessa questão. Sugere-se investigar em que níveis essas competências estão, quais competências se mostram de forma mais expressiva, e quais precisam ser mais desenvolvidas para que os gestores tenham um desempenho superior no âmbito pessoal e profissional. Pode-se verificar ainda como as competências socioemocionais estão relacionadas a afastamentos da função.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Elisabeth Bianconcini; ALONSO, Myrtes. **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. 132 p.
- AMARAL, Heloisa Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 57 (4), p. 549-563, out./dez. 2006.
- AVERILL, James R. Individual differences in emotional creativity: Structure and correlates. **Journal of personality**, v. 67, n. 2, p. 331-371, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BAR-ON, Reuven. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I). In: Bar-On, R.; Parker, J. D. A. **The handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 363-388. 2000.
- _____. Inteligência social e emocional: Visões do emotional quotient inventory. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora. p. 266-283. 2002.
- _____. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 2006.
- BISQUERRA, Rafael. PÉREZ, Núria. Las competencias emocionales. **Educación XXI**, 10, 61-82. 2007.
- CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, 2013, 179-191
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.
- FRAGOSO-LUZURIAGA, Rocío. Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? **Rev. iberoam. educ. super**, México, v. 6, n. 16, p. 110-125, 2015.
- GABRIEL, Y. GRIFFITHS, D. Emotion, learning and organizing. **The Learning Organization**, Vol. 9 No. 5, pp. 214-221, 2002.
- GARDNER, Howard. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D. An EI-based theory of performance. **The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations**, v. 1, p. 27-44, 2001.

GRACZYK, P. A. et. al. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. Manual de inteligência emocional, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 286 - 299.

JUNQUILHO, Gelson Silva; ALMEIDA, Roberta Alvarenga de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. As "artes do fazer" gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 329-356, Junho, 2012.

JUNQUILHO, Gelson Silva; VARGAS, Roberta Alvarenga de Almeida. Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na escola Mirante. **Revista de Ciências da Administração**. v. 15, n 35, p. 180-195, abr. 2013

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmem. **Gestão de Talentos** [livro eletrônico]. Curitiba: Inter saberes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACIEL, Antonia Valeria Martins. GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação. In: II Congresso Consad de Gestão Pública, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. 80p.

NASCIMENTO, SILVANA HELAL. As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho. 2006. 101 f. Mestrado em Psicologia da saúde. Instituição de Ensino: Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Biblioteca Depositária: UESP

OGAWA, Mary Natsue1; FILIPAK, Sirley Terezinha. A formação do gestor escolar. XI Cong. Nacional de Educação, Curitiba, 2013

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, Ano 48, n. 1, p. 81-88, jan./abr., 1997.

PEDRO, Maria Lurdes. Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**. Rio de Janeiro, v.4, n. 1, 110-122, 2014.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 627-647, Jul 2011.

RAMOS, André Luiz; ALONSO JUNIOR, Nelson; EVANGELISTA, Armindo; ALONSO, Vera Lúcia Chaves. Inteligência Emocional dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

REGO, A; FERNANDES, C. Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. **Psicologia**, v.19, n.1, 139-167, 2005.

ROCKWELL, Elsie; EZPELETA, Justa. A escola: relato de um processo inacabado de construção. **Currículo sem fronteiras**, Pelotas, v. 7, n. 2 p. 131-147, jul/dez. 2007

SAARNI, C. Emotional Competence. A Developmental Perspective. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Orgs). **The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplac**. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 68-91. 2000

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do Currículo**, João Pessoa, v.10, n.1, p. 106-122, Janeiro a Abril de 2017.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SALOVEY, Peter; MAYER, John. Emotional intelligence: Imagination, Cognition, and Personality. Baywood Publishing, 185-211. 1990

ZARIFIAN, Philip. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC (2003)

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso
Orientadora: Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientanda: Vivanny Carmem Fernandes de Azevedo

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS

Roteiro de Entrevista

Consciência emocional	1 - Você acredita ter facilidade de perceber as suas emoções e de entender como as outras pessoas se sentem?
	2- Antes de tomar uma decisão você procura considerar as emoções e sentimentos dos outros?
Regulação emocional	3 - Como você lida com situações de mudança?
	4 - Você consegue manter o equilíbrio emocional em situações estressantes no trabalho ou sob pressão?
Consciência social	5 – Você procura se colocar no lugar do outro?
	6 - Do ponto de vista do trabalho em equipe, como você se considera?
Autodomínio	7 - Você costuma manter o controle em situações estressantes?
Criatividade emocional	8 - Como você gerencia os conflitos com sua equipe de trabalho?
	9 – Como você busca resolver os problemas?
Emoções no contexto gerencial	10 - Você considera que os sentimentos e emoções estão ligados ou possuem influencia no seu desempenho como gestor?
	11 – Qual a maior dificuldade como gestor em lidar com emoções?
	12 - O que você acha que poderia melhorar no contexto socioemocional para ter um desempenho superior como gestor?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO GESTOR ESCOLAR

- 1- Nome do Entrevistado (a): _____
- 2- Nome da Instituição: _____
- 3- Idade: _____ anos
- 3- Gênero: () Masculino () Feminino
- 4- Estado Civil:
- () Solteiro (a)
- () Casado (a)
- () Divorciado(a)
- () Separado (a)
- () Viúvo (a)
- 5- Escolaridade:
- () Ensino Médio
- () Graduação
- () Mestrado
- () Doutorado
- 6- Como classifica a sua situação econômica?
- () Má
- () Média
- () Boa
- () Excelente
- 7- Há quanto tempo exerce a função de gestor escolar? _____
- 8- Há quanto tempo trabalha na instituição? _____
- 9- Quantos profissionais estão sob sua responsabilidade?
- a) Professores _____
- b) Coordenadores _____
- c) Técnicos Administrativos _____
- d) Vigilantes _____
- e) Merendeiras _____
- f) Inspetor de alunos _____
- g) Auxiliar de limpeza _____
- h) Outras funções _____
- 10- Quantos alunos são assistidos pela instituição? _____

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa – COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS

Esta pesquisa consiste no trabalho de conclusão de curso, da aluna Vivanny Carmem Fernandes de Azevedo, do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, lotada no Departamento de Administração, CCSA/UFPB.

Tem como objetivo analisar as competências socioemocionais de gestores de escolas públicas da cidade de João Pessoa-PB. Gostaríamos portanto, de contar com sua colaboração, a qual consiste na participação de uma entrevista sobre competências socioemocionais. A sua participação permitirá uma melhor compreensão sobre como são caracterizadas as competências socioemocionais de gestores públicos e sua relação com a ação gerencial desses profissionais.

A sua identidade será mantida em sigilo e todas as informações prestadas, bem como a gravação da entrevista, serão utilizadas exclusivamente para os objetivos desta pesquisa. Sua participação é voluntária e caso queira, poderá interromper ou desistir da sua participação em qualquer instante ou deixar de responder qualquer questão que lhe for feita, sem sofrer nenhum prejuízo. Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa e poderá ser feito pelos contatos abaixo informados.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que assinasse abaixo, indicando que está devidamente informado(a) sobre os fins da pesquisa e o uso de seus resultados.

Entrevistado (a)

Pesquisador (a)

João Pessoa, ____ de agosto de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Administração

Campus Universitário- João Pessoa- PB- CEP: 58.059-900

Aluna: Vivanny Carmem Fernandes de Azevedo- Matrícula: 11500872

Telefone: (83) 9 9669-1897 - Email: vivannyazevedo@hotmail.com